

JOSIANE CRISTINA RABAC

O TREINAMENTO OFERTADO PELO SETOR DE RH

Monografia apresentada ao Departamento de Contabilidade, do Setor de Ciências Sociais e Aplicadas da UFPR, como requisito para a obtenção do título de especialista no Curso de Pós-Graduação em Gestão de Negócios-2009.

Prof. Orientador: Leszek Celinski, MSc.

CURITIBA
2009

"O certo é certo, mesmo que ninguém o pratique.
O errado é errado, mesmo que todos o pratiquem".
(Autor desconhecido)

SUMÁRIO

<u>LISTA DE ILUSTRAÇÕES.....</u>	<u>V</u>
<u>RESUMO.....</u>	<u>VI</u>
<u>1. APRESENTAÇÃO.....</u>	<u>1</u>
<u>2. MODELOS DE TREINAMENTOS OFERTADOS PELO SETOR DE RH E SUA APLICABILIDADE EM EMPRESAS DE MÉDIO PORTE.....</u>	<u>2</u>
<u>3. A RELAÇÃO ENTRE O TREINAMENTO OFERTADO PELO SETOR DE RH COM AS METAS ESTABELECIDAS PELA EMPRESA.....</u>	<u>13</u>
<u>4. OS BENEFÍCIOS ADQUIRIDOS COM O PLANEJAMENTO E EXECUÇÃO DO TREINAMENTO OFERTADO PELO SETOR DE RH.....</u>	<u>17</u>
<u>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</u>	<u>24</u>
<u>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</u>	<u>26</u>

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro I.....	8
Quadro II.....	10

RESUMO

RABAC, Joslane Cristina. O TREINAMENTO OFERTADO PELO SETOR DE RH. Situando empresas de médio porte, é possível perceber a necessidade que esse tipo de organização empresarial tem com relação à oferta, desenvolvimento e realização de treinamentos ofertados pelo setor de RH. Verifica-se o desejo de estar inserida em um mercado altamente competitivo e que busca novas técnicas e práticas para o desenvolvimento de um trabalho rentável e de qualidade. Porém, a oferta desses treinamentos não garante resultados positivos por si só, é necessário um comprometimento, envolvendo da alta gerência até os colaboradores e toda a equipe que compõe a organização. É preciso realizar uma prática consciente e apresentar para todos a necessidade de realizar os treinamentos e os benefícios que pode-se atingir com o mesmo. A idéia de motivação está presente como incentivo a participação, como atrativo, não para desmerecer aqueles que não apresentam um desempenho tão elevado, mas como técnica para incentivar a participação de todos. As empresas de médio porte, normalmente possuem metas e objetivos a serem alcançados, para tanto, é necessário traçar estratégias para atingi-los, nesse aspecto, o treinamento de pessoal tem papel fundamental, pois através dele é possível desenvolver habilidades, promover o trabalho em equipe, além de proporcionar situações-problema e propor soluções práticas e eficientes. O treinamento ofertado pelo setor de RH pode promover a integração entre os diversos setores da organização e possibilitar que mais pessoas desenvolvam trabalhos coletivos e consequentemente com maior qualidade, sejam eles grandes projetos ou atividades simples, mas que se desenvolvido por uma equipe, pode proporcionar um resultado mais elaborado. As condições propostas pelo treinamento, devem ser aptos e coerentes com as condições que a empresa dispõe, fazendo uso da verba disponível, assim como do espaço físico e a disponibilidade de tempo de todos os envolvidos.

PALAVRAS-CHAVE: Benefícios, Colaborador; Empresa; RH; Treinamento de pessoal.

1. APRESENTAÇÃO

Este trabalho tem o objetivo de demonstrar modelos de treinamento de pessoal, em organizações empresariais de médio porte, assim como os benefícios adquiridos com esses treinamentos, com vistas ao progresso da organização, através de um crescimento rentável e oferecendo ao mercado, um produto/serviço de qualidade.

A importância desses treinamentos se dá pelo fato do desejo que as organizações têm em fazer parte de um mercado competitivo, exigente e em constante crescimento. Para atingir esse objetivo, é de suma importância investir no capital intelectual, sendo este o aspecto que deve ter o maior investimento em uma organização empresarial, pois são os colaboradores que realizarão um trabalho de qualidade e que poderá promover a empresa, de maneira a ser reconhecida no mercado pelo seu bom desempenho.

Se o treinamento de pessoal for desenvolvido com coerência e voltado para a realidade da empresa, considerando o investimento financeiro que dispõe, o espaço físico, o tempo dos colaboradores e o material didático utilizado, é possível apresentar resultados positivos e que proporcione um melhor relacionamento entre todos os envolvidos na organização, mas todo o treinamento deve ser articulado as metas que a empresa deseja alcançar, para não ficar somente uma forma de motivar os colaboradores, mas para ir muito além, para promover trabalhos coletivos e em equipes competentes e envolvidas nas suas atividades, colaboradores que tenham comprometimento com o trabalho que desenvolvem e que se sintam reconhecidos e valorizados, percebendo que a empresa está investindo no seu conhecimento intelectual e identificando que pode ampliar ainda mais o seu conhecimento.

É necessário desenvolver um plano de atividades para o desenvolvimento do treinamento, bem como uma metodologia e técnicas para pôr em prática. Relacionar os pontos que devem ser abordados e tanto durante os treinamentos como no final, é preciso realizar uma avaliação, sendo assim, uma avaliação periódica de como está ocorrendo o rendimento do treinamento e como os colaboradores estão aproveitando, absorvendo e aprendendo, para que assim, o treinamento possa ser cada vez mais eficiente.

2. MODELOS DE TREINAMENTOS OFERTADOS PELO SETOR DE RH E SUA APLICABILIDADE EM EMPRESAS DE MÉDIO PORTE

Ao verificar alguns modelos de treinamento e sua aplicabilidade em empresas de médio porte, identificamos que em alguns momentos e principalmente no início, a implementação dos treinamentos ofertados pelo setor de RH, pode encontrar resistências, pois forçarão os colaboradores a saírem da zona de conforto e comodismo. Mas, ao final, pode ser bastante compensador, em termos de retorno do investimento, da melhoria da competência e da satisfação da equipe, para isso, é necessário que seja clara a missão desses treinamentos, para planejar suas estratégias e melhorar continuamente seus resultados.

As empresas de médio porte no Brasil, são caracterizadas pelo número de colaboradores que possuem, considerando um número entre 100 a 499 colaboradores para indústrias e 50 a 99 colaboradores no caso de empresas comerciais, outro aspecto a ser considerado para caracterizar uma empresa de médio porte é a receita bruta anual, declarada em imposto de renda. Além de empresas de médio porte, há também empresas de pequeno e grande porte, que se caracterizam por um número maior ou menor de colaboradores que as empresas de médio porte, além da diferença na receita bruta anual.

O treinamento pode melhorar o rendimento e a produtividade de empresas de médio porte, oferecendo melhor qualidade de vida, integração, autoconfiança e espírito de equipe para diretores, gerentes e colaboradores em um primeiro momento, além de promover a auto-estima, quebrar paradigmas, aprimorar o trabalho em equipe, desenvolver ousadia, despertar a iniciativa e o espírito de liderança, exercitar o planejamento e a disciplina, desenvolver a boa comunicação, mudança, identificação e a superação de limites. E num segundo plano, pode promover a integração de diferentes setores da empresa e a resolução de conflitos.

De acordo com CELINSKI, "administrar consiste em avaliar racionalmente uma situação; formular os objetivos organizacionais; desenvolver os planos para que os objetivos sejam atingidos; esquematizar a avaliação e o controle da eficiência das ações direcionadas aos resultados" (p. 33, 1995), ou seja, administrar é "por na balança" diversos fatores e tomar decisões controlando os resultados já atingidos e

os que ainda se pretende atingir. "O bom senso é resultante da ação equilibrada entre dois componentes de força (...) o comportamento administrativo subentende a racionalidade, pois o comportamento dos indivíduos nas organizações é orientado no sentido de objetivos e metas (...) o conceito do que seja racional fica bem mais claro quando tal vocábulo é empregado ao lado do advérbio apropriado" (CELINSKI, p. 98, 1995).

Na oferta do treinamento, temos que ser entusiastas em todas as ações. Resgatar das falhas e erros, a possibilidade de mudança para alcançar o sucesso, que pode ser feito através de um trabalho árduo e contínuo.

Garantir que o investimento em um treinamento empresarial alcance os efeitos desejados é sempre um grande desafio. Identificando essa necessidade de um mercado cada vez mais competitivo e globalizado, surge a necessidade de aprimorar os conhecimentos para a cooperação em grupo, bem como, a criatividade e discernimento para enfrentar os desafios do dia a dia de qualquer empresa de médio porte. Uma equipe integrada e harmoniosa é o ponto de partida para o sucesso do empreendimento. As empresas devem trabalhar com colaboradores não só capacitadas, mas treinados com o foco no trabalho. Pois é com foco estabelecido e sem distrações que os objetivos e metas são alcançados. Para transformá-los em colaboradores com foco, é necessário um treinamento, garantindo o sucesso da empresa como um todo.

Para inspirar a ação humana, há, por exemplo, o tema Motivação. Mas não só aquela motivação "enlatada" que vemos por aí sob o rótulo de auto-ajuda, mas a motivação que se reinventa e até mesmo utiliza o conteúdo "enlatado" de outras formas, não o vê como fórmula mágica e pronta, mas como meio para se inspirar e agir.

Muitos são os sistemas, métodos e programas utilizados para realizar capacitações e treinamentos de colaboradores, através do setor de RH. Mais do que treinar o colaborador quando o mesmo passa a fazer parte do quadro da empresa, é essencial continuar o processo de treinamento durante todo o seu tempo na empresa, apresentar as demandas do mercado, as mudanças de processos, os novos rumos do mercado para atingir o público que se deseja. Enfim, muitos são os

motivos para manter colaboradores atualizados e capacitados e para isso, há alguns métodos para concretizar os treinamentos e esses métodos devem estar vinculados aos objetivos da empresa e relacionados à realidade da mesma.

É claro o desejo que as organizações de médio porte têm em participar de um mercado tão competitivo e seletivo como temos atualmente. Diante dessa condição, o treinamento é sem dúvida alguma, um diferencial de alta categoria, pois promove o desenvolvimento humano, profissional e empresarial, sendo essa, uma das causas de maior procura por esses treinamentos, tem se tornado indispensável, uma vez que o capital humano deve ser o maior investimento de uma organização.

Não se deve optar por treinamentos apenas teóricos ou com pouca aplicabilidade prática, apenas para acrescentar no currículo, ou até mesmo, para aplicar uma verba que está sobrando no orçamento da organização. É preciso ter objetivos e metas para alcançar com a execução dos treinamentos, para que esse investimento possibilite um retorno positivo. O treinamento não é para servir de passatempo na empresa, deve ser um grande investimento, feito de acordo com as necessidades e possibilidades da organização, o comprometimento da empresa e dos colaboradores, deve ser real e amplo.

É necessário ter rigor nos critérios ao selecionar e contratar instrutores e/ou empresas que auxiliam nos treinamentos que a empresa oferta. É preciso verificar a

petições classistas ou grupais. O que mais importa há de ser a promoção daquele sentimento que leva a igualar os valores comuns aos adolescentes ou até incentivando maior participação entre um e outro, mas sem preocupação com a inteligência, espírito de companheirismo. Não pela educação arrogante e elitista, dessa que vem caracterizada hoje a qualidade do novo rico, do jovem e sem uma palavra de força ou entusiasmo patético, que ninguém se pode pensar, existir melhor ou não, sobre o que se espera da aplicação ou adoção desse posicionamento pessoal, como técnica ou princípio pedagógico. O treinamento de um técnico ou de uma educação é para substituir sentimento ou concepção da superestrutura pessoal, como costumam desgraciar e entremear os valores de inteligência humana. Acentuação que me vem a mente é aquela pos-ta em prática por gente respeitável, decente, gente que tem a capacidade de fazer valer, então, a indiscutível, valiosa da educação pelo exemplo do bom exemplo. O processo é que realmente se encadeia a de-segureza, a insegurança para a iniciativa, para equilibrada, formação de pontos de equilíbrio de uma inquestionável con-fiança. Não há dúvida que a educação, quanto ao fa-cto técnico de educação, não é a mesma, que não atra-vela a educação persuasiva. Se a educação é efei-tiva pelo processo de educação, oferta de conhecimentos, ou pelo modo de oferecer conhecimentos ou não, na es-cola ou fora dela. O que não se pode negar é a sua importância. O desejo de se interessar, por ou-tro lado, a partir de uma educação, em quem está para aprender. Então o conhecimento não é apenas e simplesmente, mas principalmente pelo exemplo, pela instrução e pelo incentivo verdadeiramente convin-cente.

Em vista de tais condições, por conseguinte, tor-na-se sumamente importante que tenhamos calma na

profissional possui, se atua nessa área, se é capaz de assumir a responsabilidade de atuar no treinamento profissional de outras pessoas. Com essas condições, fica mais fácil identificar o rumo a ser tomado e não perder tempo, dinheiro e conhecimento a adquirir e conhecimento pretendido.

Para MARK EASTERBY-SMITH, “A aprendizagem organizacional, envolve fundamentalmente a criação de efetivo conhecimento que resulta em uma mudança de comportamento dos indivíduos em direção a um desempenho melhorado” (p. 222, 2001), diante dessa visão, identifica-se que o colaborador deve estar envolvido no processo e ter o desejo de mudar de acordo e junto com as perspectivas da empresa, pois ambos devem caminhar juntos em busca de um mesmo objetivo, a organização e o colaborador devem ter clareza da função que exercem para atingir um mesmo objetivo. Ainda na visão de MARK EASTERBY-SMITH:

Em uma organização em que cada indivíduo é um aprendiz, o contexto organizacional determina a medida na qual a aprendizagem organizacional é efetiva para dado propósito (...), os indivíduos estão dispostos a aprender e são capazes de aprender (...), cada indivíduo nasce com motivação intrínseca e potencial para aprender. Em um ambiente inovador, esse potencial pode ser ainda maior. O quanto desse potencial é usado depende da interação do indivíduo com seu ambiente” (p. 233, 2001).

Esse ambiente é a organização em que o colaborador atua, é em sua função que ele vai desempenhar um bom trabalho e fazer uso das técnicas adquiridas no treinamento.

O RH e os colaboradores que trabalham com o treinamento de pessoal, já prevêm as dificuldades para atrair e envolver os colaboradores para participar dos programas de treinamento. Já é hábito ouvir desculpas de falta de tempo, dizer que o trabalho está em atraso, que vão perder financeiramente, enfim, muitas são as desculpas. Para contornar essas situações e fazer com que o pessoal se sinta atraído para participar, os treinadores devem utilizar de métodos e técnicas atrativas, descontraídas e que estimulem a participação.

Para motivar a participação nos treinamentos, é importante a empresa propor recompensas para quem participar e até mesmo para aqueles que obterem um desempenho maior. Valorizar a participação faz aumentar o interesse pelo treinamento. O “prêmio” pode vir de diversas maneiras, podendo ser

financeiramente, presentes, promoção de cargos e salários e entre outros. Quem participa pode ganhar pontos na avaliação de desempenho, pois o envolvimento dos colaboradores está bastante relacionado aos resultados, em saber a pontuação obtida, saber o desempenho parcial. O índice de aprendizagem é um excelente indicador da eficiência e eficácia dos programas de treinamento. A avaliação, sempre que possível, deve ser realizada. Verificamos que o resultado do treinamento é mais eficiente e eficaz quando os participantes sabem que serão avaliados, reconhecidos e premiados, essas condições devem ser expostas já no início do processo de divulgação do treinamento.

Quando os colaboradores que participam dos treinamentos estão plenamente envolvidos, as falhas, que podem ocorrer num determinado treinamento, podem ser facilmente eliminadas ou contornadas.

É essencial realizar relatórios de avaliação do envolvimento dos colaboradores. Os participantes gostam de avaliar e se auto-avaliar, principalmente, de receber o resultado da avaliação, sejam os resultados bons ou ruins, assim os participantes dos programas de treinamento se sentem essenciais para a realização desses programas com maior frequência.

O treinamento inclui a instrução verbal e a prática em ações, mais efetivamente contínua, os treinamentos periódicos são muito mais que períodos de reciclagem, não são apenas para lembrar procedimentos já utilizados, mas servem também para ampliá-los, recriá-los, reinventá-los e estabelecer novas maneiras de executá-los, maneiras mais eficientes e capazes de atingir o foco da melhor maneira e em constante atualização.

Uma maneira de realizar esses treinamentos em empresas de médio porte é o Sistema Integrado de Recursos Humanos, que pode ser entendido como uma forma organizada e sistêmica de apresentar os subsistemas, ações, programas e instrumentos que norteiam as funções de Recursos Humanos voltado ao objetivo de alcançar sua missão. O desafio maior é ajustar as políticas e os projetos de Recursos Humanos com a direção dos negócios da empresa.

Normalmente as empresas de médio porte bem sucedidas, têm um ou outro programa de Recursos Humanos mais intensificado, porém, raras são as empresas que apresentam um Sistema Integrado de Recursos Humanos, com programas inter-relacionados e ainda vinculado ao Planejamento Estratégico da organização.

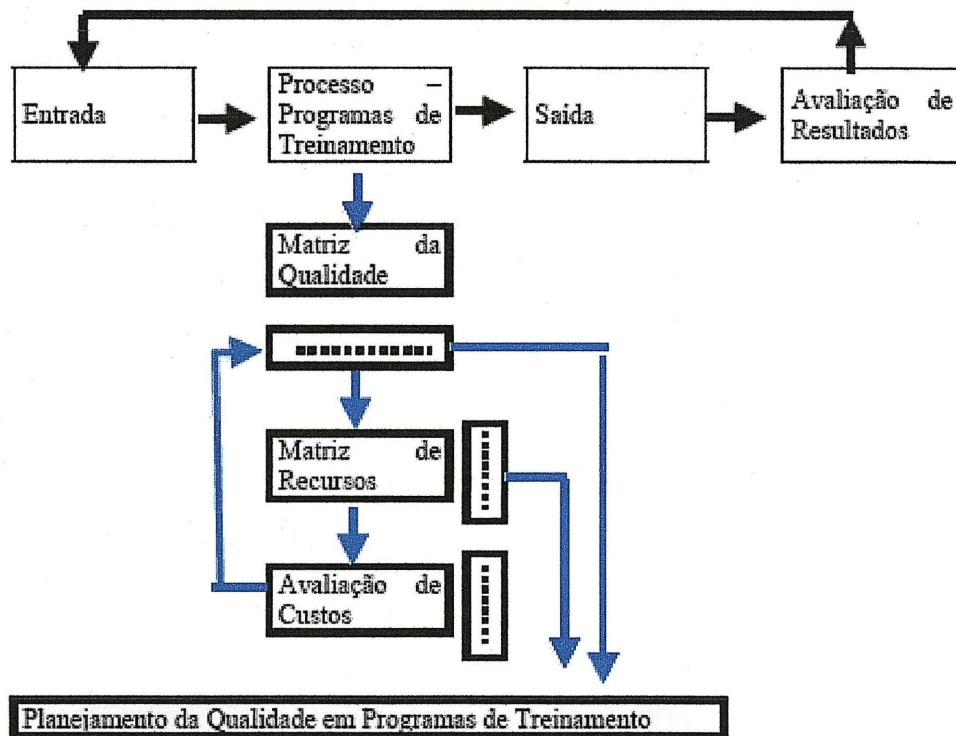
Um método de treinamento é o QFD (Desdobramento da Função Qualidade), com sua aplicação em instituições organizacionais é possível avaliar o desempenho dos colaboradores, reestruturar processos e otimizar a qualidade dos processos já existentes. Pode-se utilizar essa metodologia também para a etapa de identificação das necessidades de treinamento dos colaboradores.

O modelo QFD tem uma característica de diminuir os desperdícios que são causados pela falta de planejamento eficiente e eficaz. Para OLIVEIRA (2000) “este método pode ser utilizado para lidar com um grande conjunto de informações, de forma que elas possam ser utilizadas de maneira eficaz, transformando-se concretamente em conhecimento tecnológico para a empresa”. Já de acordo com EUREKA (1993) sua implantação e uso é que o QFD permite uma troca eficiente de informações, o que favorece o desenvolvimento do trabalho, a melhoria da qualidade durante todo o processo e conseqüente a redução de custos e aumento da produtividade. Pode-se acrescentar as vantagens que se agregam à metodologia QFD ao compromisso dos colaboradores que compõem o grupo de trabalho com as metas estratégicas da empresa. Para CHENG et al. (1995), o QFD é indicado para ações gerenciais de planejamento da qualidade e ao planejamento e controle de processos, produtos e serviços.

O modelo conceitual do QFD se constitui em um conjunto sequencial de formas a permitir a visibilidade das relações entre os componentes, os mecanismos e os processos para atingir as metas estabelecidas pela empresa.

O modelo QFD pode ser aplicado conforme abaixo e com a possibilidade de discussão, pois pode não ser definitiva, assim permite possíveis e desejáveis campos de exploração e alterações conforme necessário.

Quadro I



Fonte: ENEGEP/2002

Um outro método de treinamento é ao ar livre, em meio à natureza. Como exemplo pode-se ver as atividades e dinâmicas aplicadas no treinamento ao ar livre, através do método CAD, (Circuito de Aventura e Desenvolvimento), são atividades definidas em função de um diagnóstico de necessidades, do perfil dos participantes e do tempo disponível. As atividades podem ser realizadas em qualquer lugar que disponha de atrativos naturais. Atividades promovidas em trilhas de rio, por exemplo, podem ser adaptadas para o treinamento empresarial, com objetivos tais como:

- Promover a auto-estima;
- Quebrar paradigmas;
- Aprimorar o trabalho em equipe;
- Desenvolver ousadia;
- Despertar a iniciativa e o espírito de liderança;

- Exercitar o planejamento e a disciplina;
- Exercitar a boa comunicação;
- Mudança, identificação e ou superação de limites.

O treinamento pelo método CAD pode ser empregado em seguintes situações como:

- Integração de diferentes setores da empresa;
- Fusão de empresas;
- Motivação de equipes ;
- Fidelização de clientes;
- Processo de seleção;
- Lançamento de produtos;
- Resolução de conflitos;
- Reforço de laços.

Além dos benefícios relatados acima, o treinamento realizado ao ar livre, desenvolve determinação, dinamismo, espírito de equipe, aprende-se a vencer o medo de obstáculos, além de ser uma atividade descontraída, longe dos problemas da empresa.

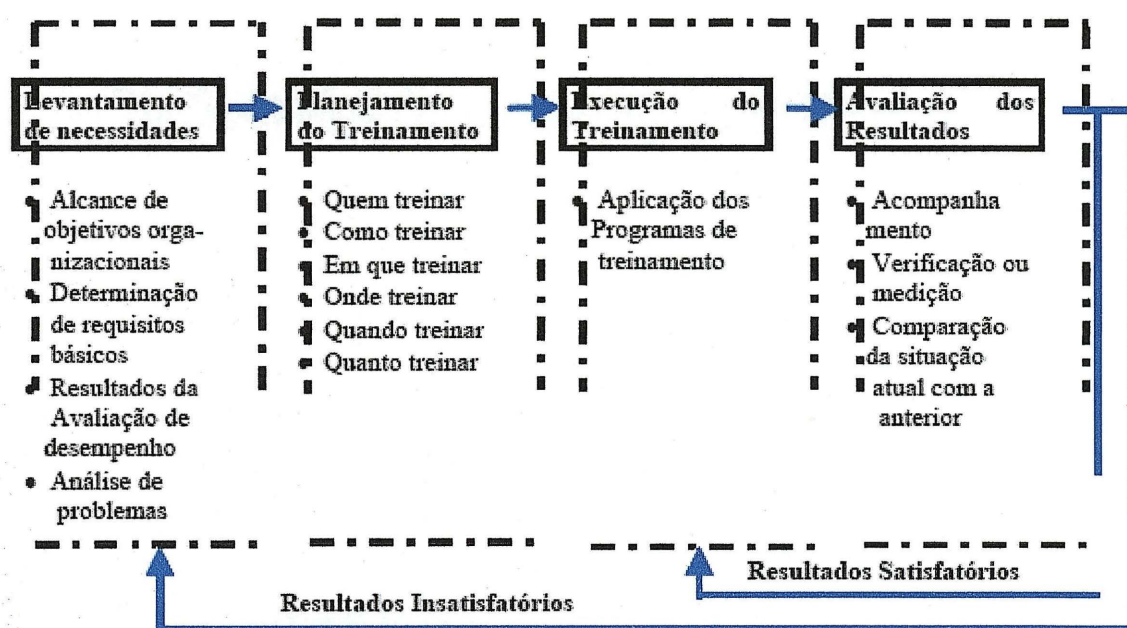
Com os elementos que compõem o sistema de treinamento é possível focar no planejamento e execução do treinamento, que deve manter um constante fluxo de informações e serviços com os outros elementos do sistema, que são eles a identificação das necessidades, execução e avaliação dos resultados e têm como finalidade a busca por minimizar os desperdícios de esforços e recursos que ocorrem no decorrer da prática da atividade, que é causado devido à falta de planejamento eficaz.

Pontos como “para que” treinar (lista de objetivos e metas); “quem” treinar (relação de público alvo); “em que” e “como treinar” (relação de conteúdos e assuntos); “quanto” e “quando” treinar (cronograma), são pontos cruciais para a

realização do treinamento e que precisam ser definidos no decorrer do planejamento.

As técnicas a serem utilizadas para otimizar a aprendizagem e responder à questão de como executar o treinamento, autores como HAMBLIN (1978), BASS e VAUGHAN (1978), ressaltam que os objetivos de aprendizagem geralmente combinam tanto técnicas orientadas para conteúdo, processo e técnicas mistas (aliando busca de conhecimentos, habilidades e atitudes). Num primeiro momento, a escolha das técnicas é voltada mais para os métodos do que para as necessidades do treinamento.

Quadro II



Fonte: ENEGEP/2002

Permitir que o participante tenha acesso ao material didático antes do treinamento, é uma boa idéia, pois faz com que ele verifique antecipadamente o que vai fazer e pode ter noção de como interagir, idéias para colaborar com a equipe, estratégias para extrair o máximo possível de aproveitamento, vários são os

benefícios. Um pré-teste também pode ser útil, pois assim é possível identificar o conhecimento prévio dos participantes.

Uma metodologia bastante eficaz para realizar treinamentos é focar basicamente em coordenar grupos de trabalho da organização, para identificar e solucionar problemas das diversas áreas. Em sala-de-aula ou algum outro espaço similar, os grupos fazem um levantamento dos problemas e das oportunidades decorrentes na empresa e em seguida elaboram um plano de ação para resolvê-los e aproveitá-los. O plano de cada grupo é apresentado ao grupo maior que contribui com críticas e sugestões. Após algum tempo, os participantes podem ser reunir novamente para relatar os resultados obtidos no desenvolvimento das ações. Os resultados podem ser bastante significativos.

A Educação à Distância tem ganhado bastante espaço na sociedade ultimamente e se houver uma estrutura curricular e planejamento, essa modalidade de ensino pode trazer bons resultados. Nessa perspectiva, o RH pode treinar os colaboradores através dessa modalidade de ensino, fazendo uso de materiais didáticos eficientes e de qualidade, além de ter uma metodologia inovadora, como por exemplo, o uso de tele-conferências.

A EAD está criando novos hábitos de aprendizagem, principalmente no que diz respeito ao auto-treinamento. A forte contribuição da EAD para a mudança de paradigma educacional baseia-se no fato de que pode existir maior participação do aluno.

Quando questionada a relação entre o treinamento ofertado pelo setor de RH e as metas da empresa, identifica-se a importância que tem esse setor em planejar suas atividades de treinamento de colaboradores para dar suporte à estratégia da organização. É necessário que a empresa tenha clareza dos objetivos que deseja atingir através do treinamento ofertado pelo setor de RH, para alcançar a qualidade e produtividade da empresa e atingir também as metas propostas pela empresa.

Para EUREKA (1993) há alguns pontos que devem ser levados em consideração no desenvolvimento do treinamento ofertado pelo setor de RH, são eles:

a) *Fidelidade*: Toda a atividade humana é iniciada por um estímulo que provoca uma resposta. O método de treinamento a ser usado deverá permitir o aparecimento de estímulos e das respostas de modo tão realístico quanto possível.

b) *Prática*: O método de instrução escolhido deverá permitir muita prática da habilidade requerida. As estratégias poderão agora ser listadas em uma ordem diferente. As que envolvem classes deverão ser relegadas para segundo plano porque a função de perguntas e respostas do professor poderão ser comparadas entre diversos estudantes. O laboratório de línguas deverá então passar para terceiro plano entre os métodos de ensino.

c) *Motivação*: Quando forem possíveis diversas estratégias, o responsável pelo treinamento deverá escolher aquela que mais provavelmente motivará os alunos. Um aluno motivado permanece no ambiente de aprendizado de modo receptivo. Quando estiver faltando a motivação, o aluno ou desiste do curso ou fica desatento. O resultado é ou uma alta rotação de mão-de-obra durante o treinamento, ou resultados medíocres do curso. Os colaboradores evitam situações desagradáveis e procuram as agradáveis; por isso, a estratégia de aprendizagem deverá criar uma atmosfera agradável. O método de ensino deve ser adequado para graduados ou colegas; ele poderá não ser apropriado para os não acostumados a situações face-a-face e aparentemente não estruturadas. Para estes últimos, a natureza impessoal e o isolamento do laboratório de línguas poderão ser motivadores.

d) *O custo da eficácia*: Tendo listado as estratégias disponíveis em ordem de importância determinada pelo critério de fidelidade, prática e motivação, o responsável pelo treinamento, agora, volta à realidade, e considerará o custo e a eficácia. Poderá parecer mais realístico considerar os custos em primeiro lugar e relacionar as alternativas possíveis dentro de um dado orçamento. Deverá ser lembrado, contudo, que o critério é o do custo-eficácia. Não somente deverá ser considerada a diferença absoluta de custo entre duas estratégias, mas também a diferença na eficácia do treinamento. Se do dispêndio de 1000 adicionais por ano em treinamento puderem resultar benefícios de mais do que 1000, então espera-se que a estratégia mais dispendiosa poderá ser adotada.

3. A RELAÇÃO ENTRE O TREINAMENTO OFERTADO PELO SETOR DE RH COM AS METAS ESTABELECIDAS PELA EMPRESA

De acordo com Henry Ford (1844-1929 – industrial norte-americano) “Há dois tipos de pessoas que não interessam a uma boa empresa: as que não fazem o que se manda e as que só fazem o que se manda”. Dentro dessa perspectiva, acredita-se que as organizações empresariais, procuram colaboradores competentes e capacitados para desenvolver trabalhos com eficiência e responsabilidade, colaboradores com senso crítico e que possam atuar de maneira a possibilitar o crescimento da empresa, que não fiquem esperando “ordens” para desenvolver algum trabalho, mas que tenham percepção para identificar o que precisa ser feito.

“A maioria das falhas e erros que são feitos em treinamentos pode ser atribuída a ações sem reflexão. O planejamento é meramente uma tentativa de superar este perigo. (...) Se os instrutores souberem para onde estão indo, não somente será mais provável que consigam maior eficiência, mas também que se comportem mais eficazmente. Neste sentido, o planejamento pode ser encarado como um trabalho que o instrutor faz para dominar o futuro ao invés de ser governado por ele” (BOOG, p. 43, 1976).

Com essa visão, é possível perceber-se que o planejamento é o início para um trabalho bem feito, planejar traz o sinônimo de realização de um treinamento bem feito e elaborado, para o exercício de um trabalho com a qualidade desejada.

“Existe grande número de obstáculos ao planejamento bem sucedido, mas todos eles podem ser antecipados e largamente superados. Estes obstáculos incluem o entusiasmo humano pela ação, a qual tende a empurrar o planejamento para segundo plano; as dificuldades associadas com a antecipação de eventos e requisitos futuros; a imperfeição do nosso conhecimento sobre treinamento e aprendizagem; e um cuidadoso analítico requerido. Considerando a realidade desses obstáculos, os instrutores devem aprender a planejar eficiente e eficazmente, se têm qualquer intenção de uma prática profissional” (BOOG, p. 43, 1976).

Essa visão traz a percepção de que é necessário ter clareza dos objetivos que se pretende alcançar com o treinamento, para prever erros e problemas que podem surgir no exercício da prática, permitindo ao treinador, preparar soluções para eventuais dificuldades, saber que alvo se tem a atingir, ter um rumo do que se pretende alcançar.

Os treinamentos ofertados pelo setor de RH, se realizados de maneira coerente e com os objetivos definidos, podem trazer benefícios para a organização empresarial e também para o colaborador, levando em consideração alguns pontos

como a formação continuada do mesmo, bem como sua qualificação e atualização constante.

Visando como uma meta a necessidade das organizações empresariais em manter seu quadro de colaboradores sempre em aperfeiçoamento da prática que exercem, bem como atualizar e ampliar constantemente o conhecimento que já possuem, é possível identificar que o setor de RH pode contribuir para essas questões, bem como melhorar o desempenho da organização e consequentemente ampliar a rentabilidade e atingir suas metas, através de colaboradores capacitados.

A atividade desempenhada pelo setor de RH, influi diretamente na melhoria do desempenho de todos os setores da organização. Aí identifica-se a complexidade e importância desse setor. Nesse contexto, o treinamento deve ser planejado e desenvolvido para atingir vários resultados estratégicos, como: aumentar a produtividade, as vendas, o lucro, o retorno do investimento; reduzir custos, desperdícios, acidentes e rotatividade de colaboradores. O treinamento deve ser um investimento para a empresa e não uma despesa, portanto, deve ser desenvolvido com o objetivo de obter resultados significativos e mensuráveis.

O RH deve ter a missão de treinar, preparar colaboradores que possam analisar o posicionamento da organização no contexto político, social e econômico em que esteja inserida, além de capacitar gestores de recursos humanos que tenham habilidades de comunicação inter e intrapessoal, podendo desenvolver uma mentalidade voltada à cultura do planejamento de recursos humanos, em função dos objetivos da organização, conhecer e aplicar técnicas gerenciais modernas, capazes de alavancar o desenvolvimento dos recursos humanos das organizações.

Para CELINSKI (p. 25, 1995) a oportunidade é a “situação que pode influenciar positivamente a performance da empresa”, nessa perspectiva verifica-se que depende do colaborador aproveitar e pôr em prática ou não o que lhe é ensinado no treinamento, a oportunidade é ele quem faz e é dessa oportunidade que outras novas oportunidades poderão surgir. A oportunidade é um momento que se aproveitado da melhor forma gera bons frutos.

A alta direção da empresa e os gestores (inclusive o de RH), periodicamente, devem fazer um levantamento de necessidades e Melhorias que precisam ser feitas.

As necessidades de melhorias precisam ser analisadas e, em seguida, deve separar as necessidades relacionadas à competência das outras necessidades da organização. Assim é possível dar ênfase nos objetivos e resultados da empresa para gerenciar com competência os vários processos relacionados com a gestão de pessoas. Um dos grandes desafios da área de Recursos Humanos é capacitar os gestores de linha para que atuem como verdadeiros gestores, para que o foco desses gestores não esteja apenas na produção, mas preocupar-se também com o lado humano.

É necessário que a organização e o RH tenham clareza das metas que desejam atingir com os treinamentos, para tanto, é preciso elaborar uma relação dos itens necessários para a realização dessa prática, tais como:

- Lista de metas;
- Relação de público alvo;
- Grau de habilidades, conhecimentos e atitudes (pré-requisitos que garantem aprendizagem);
- Relatórios de fases sequenciais e respectivos pontos chave para o treinamento;
- Relação de assuntos e conteúdos (conceitos, dados, aplicabilidade, critérios de verificação, técnicas didáticas);
- Cronograma (prazo/tarefa).

Com esses dados, o treinamento deve ser realizado de maneira sistematizada, lógica e coerente, desde o planejamento e a execução, levando em consideração alguns pontos como a cultura da organização e os recursos físicos e financeiros disponíveis para a realização desses treinamentos, que no seu decorrer devem despertar e instigar nos colaboradores, aspectos como:

- proporcionar a participação ativa;
- adquirir conhecimentos;
- assimilar técnicas;
- assimilar atitudes;
- proporcionar "ciência" dos resultados para melhorar desempenho;

- promover integração e troca das experiências;
- promover transferência das experiências de aprendizado;
- reforçar comportamentos apropriados e desejados;
- motivar a melhora do desempenho;
- estimular a disposição e boa vontade em aceitar mudanças.
- Discussões;
- Uso de simulação;

Os pontos relatados acima, podem contribuir para o desempenho e crescimento da empresa, bem como para o crescimento pessoal do colaborador, que consequentemente também reflete na organização. Com o colaborador bem treinado e preparado, a empresa tem grandes chances de atingir as suas metas, que normalmente estão ligadas em ampliar seus lucros, ampliar produtividade e melhorar a qualidade do seu produto, para tanto, o treinamento dever ser adequado a essas metas que a empresa deseja alcançar.

4. OS BENEFÍCIOS ADQUIRIDOS COM O PLANEJAMENTO E EXECUÇÃO DO TREINAMENTO OFERTADO PELO SETOR DE RH

Com a execução dos treinamentos ofertados pelo setor de RH, percebe-se os benefícios adquiridos pela empresa, quando esses treinamentos são realizados de maneira coerente e adaptado à realidade da organização. Essa realidade pode variar de uma empresa para outra, que depende do número de colaboradores que dispõe, do recurso disponível para investir nos treinamentos, entre outros. Esses programas de Recursos Humanos quando desenvolvidos como peças de uma engrenagem, impulsionam e direcionam as ações ao alcance dos objetivos, com o sucesso da empresa e de seus colaboradores, podendo desta forma garantir a afirmativa de que os recursos mais importantes de uma empresa são os humanos, criando um diferencial competitivo que assegura o sucesso da organização e privilegia a qualidade de vida dos colaboradores.

Um dos benefícios que a organização pode atingir com o treinamento ofertado pelo setor de RH é o bem estar dos colaboradores, fazendo com que eles se sintam importantes ao perceber que a organização empresarial em que atuam, está investindo neles e em seu futuro, proporcionando a possibilidade de aumentar os conhecimentos científicos, intelectuais e teóricos. Mesmo que o objetivo principal da empresa seja ampliar resultados, quem vai trazer esse resultado são os colaboradores, os conhecimentos adquiridos nos treinamentos, permanecerão com esses colaboradores independente da prática exercida ou não na empresa, sendo assim, a empresa investe no colaborador para se beneficiar e ao mesmo tempo beneficia o colaborador.

Em certos pontos de vista o treinamento significa o preparo dos colaboradores para o cargo que exercem, porém, o treinamento organizacional tem uma amplitude muito maior, que é também treinar o colaborador para uma função que ele poderá exercer um dia e mesmo na função atual, obter um desempenho maior, mais criativo, mais pró-ativo e eficaz. Para tanto, é preciso que tanto a empresa quanto o colaborador, estejam felizes, comprometidos e altamente preparados para

as freqüentes mudanças que provavelmente ocorrerão no decorrer e após o treinamento. Uma das grandes áreas que recebe a incumbência de administrar este desafio é a área de treinamento de pessoal, que pode ser uma equipe vinculada ao setor de Recursos Humanos, que é um lado da empresa que já está envolvido com o desenvolvimento dos colaboradores, podendo assim contribuir amplamente para o crescimento da empresa e o melhor aproveitamento dos treinamentos. A área de treinamento dos colaboradores se aproxima da educação que é o preparo da pessoa para a vida e pela vida, de uma maneira plena e perspicaz. O treinamento é uma ação de Recursos Humanos pontual e que o desenvolvimento é uma ação mais voltada para o futuro do colaborador, do trabalho e da organização, permitindo um crescimento constante e melhorando sempre o desempenho de todos os envolvidos no processo do trabalho desenvolvido pela empresa.

O treinamento de pessoal lida com o alcance dos objetivos, treina os colaboradores da organização nos requisitos básicos necessários a fim de se inserir no mercado altamente competitivo, desenvolve competências, dissemina a cultura, os valores, a missão, a visão, os objetivos, as metas da organização; discute questões de clima organizacional, entre outros; e tem como principais objetivos:

- Preparar os colaboradores para a execução de tarefas peculiares à sua organização;
- Mudar a atitudes dos colaboradores;
- Desenvolver novas habilidades, conceitos, etc;
- Transmissão de informações;
- Desenvolvimento de conceitos;
- Aumento da produtividade;
- Melhorar a comunicação;
- Diminuir o retrabalho;
- Melhorar o relacionamento interpessoal;
- Preparar os colaboradores e a organização no que diz respeito à substituição e a movimentação de colaboradores;

Assim o treinamento de pessoal é a responsável pelo processo pelo qual o colaborador é preparado para desempenhar com excelência as tarefas específicas do cargo que ocupa. O mundo é composto de dados, informações e conhecimentos que agrupados e definidos por classes, transformam-se em informação. Uma boa justificativa para investir no capital humano é que no mundo dos negócios o conhecimento é poder. Mas o conhecimento deve ser compartilhado e disseminado. Quanto mais informação compartilhar maior será o retorno, tanto para o colaborador, quanto para a organização. Seguindo esta lógica é a área de treinamento que fará com que a empresa inteira possa produzir o conhecimento e a informação coerente que é o bem mais valioso para o investimento em capital humano.

É preciso avaliar a eficiência e eficácia das atividades desenvolvidas pelo setor de RH. Verificar se o treinamento que esse setor oferece, atende as necessidades da organização, se os procedimentos do treinamento são desenvolvidos de acordo com uma boa metodologia e se os resultados pré-estabelecidos e desejados, foram alcançados, de acordo com as necessidades e objetivos da organização, assim é possível verificar os benefícios adquiridos com o treinamento.

O planejamento do treinamento deve assumir mais do que nunca, um sólido compromisso com a efetividade das ações empreendidas pela organização que precisa crescer e se manter competitiva. A eficácia promovida pelo planejamento do treinamento ocupa um lugar de destaque, assim como as novas técnicas e ferramentas que permitem “capturar” as necessidades dos clientes e conduzir estas informações ao longo de todo o processo produtivo, de forma a entregar ao cliente um produto/serviço conforme seu desejo.

A oferta do treinamento pode estar atrelada a um conjunto de ações voltadas ao fortalecimento da empresa que deve, não só melhorar a qualidade de seus produtos e serviços, mas, também, desenvolver a capacidade individual e pessoal dos colaboradores.

A importância do treinamento para as empresas atualmente está focada na necessidade de intervenção do treinamento como processo de transmissão e ampliação de conhecimentos, por isso torna-se crucial diante das constantes

exigências do mercado e avanços tecnológicos. Para AFFONSO (1980), a expectativa das empresas é de que o treinamento atue de forma sistêmica e integrada a outras áreas da empresa e que possa sempre identificar os objetivos e contribuir para atingi-los e junto das necessidades, atender ao desenvolvimento tecnológico e aos objetivos dos clientes. Articular a metodologia do sistema de treinamento com a estratégia de atuação da empresa torna-se um desafio.

BORGES ANDRADE (1986) define o treinamento como sendo uma tecnologia que envolve um conjunto de princípios e prescrições composto de partes coordenadas entre si e que funcionam como uma estrutura organizada que oferece alternativa eficaz para problemas práticos. O autor, no entanto, identifica lacunas na consolidação desta tecnologia. Dentre elas destacam-se: 1º: falta de informações sobre critérios para escolher técnicas ao longo dos passos dessa tecnologia, o que coloca em questão a própria natureza “tecnológica” do processo, e 2º: ausência de apoio empírico sistemático para os *modismos* de treinamento nas organizações.

Com base nos aspectos do processo de implantação e execução do treinamento é possível perceber alguns benefícios para a empresa, para o colaborador e conseqüentemente também para o cliente, que por sua vez, a voz do cliente acaba sendo traduzida em aspectos que podem ser quantificados e planejados pela empresa e o colaborador. A visualização e a sistematização das informações levantadas ao longo do processo de treinamento podem permitir intervenções para ações de melhoria e subsídios para disciplinar as ações características, assegurando a qualidade do sistema de treinamento.

Para realizar os treinamentos ofertados pelo setor de RH, é importante ter garantias e tomar cuidados como: garantir que haja apoio suficiente da alta administração da empresa, assegurar que o investimento disponível esteja de acordo com a real necessidade do treinamento e direção estratégica da empresa e que eles sejam mensuráveis. Se houver o investimento necessário, o apoio da alta gerência e mesmo assim chegar a perceber que determinados programas de treinamento de pessoal não estão produzindo a mudança esperada na empresa, é necessário verificar qual é a raiz de tal ineficiência, buscando respostas no decorrer do desenvolvimento do treinamento, nas avaliações de resultados realizadas durante e

ao final do processo, nas dúvidas e sugestões postas pelos participantes e prática exercida após o treinamento.

O treinamento é um dos recursos de colaboradores, que visa o aperfeiçoamento de desempenhos, o aumento da produtividade e das relações interpessoais. Para isso, prepara o potencial humano para enfrentar as inovações tecnológicas e as constantes mudanças do mercado de trabalho. Para BOOG (2001) o treinamento começa como uma resposta a uma necessidade ou a uma oportunidade em um ambiente organizacional e estabelecer o valor faz com que o círculo completo do processo seja cumprido, pois enfoca as necessidades, os problemas e as oportunidades que ele originalmente visava a atender.

Pode-se dizer que investir no desenvolvimento de colaboradores significa investir na qualidade dos serviços que a empresa oferece e esse é um investimento que deve privilegiar todos os colaboradores que participam da organização, pois os resultados decorrem das atividades do coletivo.

Para os autores TACHIZAWA, FERREIRA E FORTUNA (2001), o treinamento tem como objetivo a preparação dos colaboradores para a execução imediata das diversas tarefas peculiares a organização; dando oportunidades para o contínuo desenvolvimento, não apenas no cargo atualmente ocupado, mas também em outros que o indivíduo possa vir a exercer; mudança nas atitudes dos colaboradores, a fim de criar entre elas um clima mais satisfatório, aumentando-lhes a motivação e tornando-as mais receptivas às técnicas de supervisão e gestão.

A idéia de treinamento nas organizações remete-se a alguns questionamentos como o porquê, em que, quem, como e quando treinar. Para isso existem etapas de elaboração do treinamento, ou seja, primeiramente é necessário um diagnóstico das necessidades de treinamento, depois, uma programação do treinamento para atender às necessidades diagnosticadas anteriormente e depois a aplicação e execução, e por fim, a avaliação dos resultados obtidos com o treinamento, para assim identificar os benefícios adquiridos.

O diagnóstico das necessidades da empresa para a oferta do treinamento, pode ser feito a partir da análise organizacional, das operações e tarefas e, por último, de análise individual e coletiva. Quanto à execução de um treinamento, esta deve levar em consideração os vários tipos de treinamento disponíveis: primeiro de integração que tem como objetivo adaptar os colaboradores à organização; depois o técnico-operacional, que busca capacitar o colaborador para o desempenho das tarefas específicas as quais realiza; o treinamento gerencial, que tem o intuito de desenvolver a competência técnica, administrativa e comportamental, e, por fim, o treinamento comportamental, que tem como objetivo solucionar os problemas das inter-relações existentes no contexto do trabalho organizacional, sendo esses, mais alguns benefícios adquiridos com o treinamento ofertado pelo setor de RH.

Ainda segundo os autores TACHIZAWA, FERREIRA E FORTUNA (2001), a execução de um determinado treinamento deve levar em consideração alguns fatores como: adequação do programa às necessidades da organização; qualidade do material didático; cooperação da chefia; qualidade e preparo dos instrutores e a qualidade dos colaboradores a serem treinados, para que assim seja possível realizar um treinamento que visa a qualidade, produtividade e resultados positivos.

A avaliação do treinamento propicia um feedback necessário ao colaborador de RH, para se concluir até que ponto o treinamento executado produziu modificações de comportamentos pretendidos como também, se o treinamento alcançou as metas já estabelecidas anteriormente. Cabe, ainda, fazer referência às avaliações do aprendizado, de reação e dos resultados do treinamento, que seriam outras possibilidades de intervenção.

Dentre os benefícios adquiridos através do treinamento ofertado pelo setor de RH, está a responsabilidade dos colaboradores em absorver o máximo possível do conhecimento e coloca-los em prática, esses colaboradores que participam do treinamento, precisam envolver-se e apresentar resultados, pois a partir do momento em que lhe é oferecido um indicador que possibilite a melhora do seu trabalho e o seu desempenho, possibilitando o desenvolvimento de sua competência, também lhe é cobrado o resultado pelo mesmo, pois a empresa está investindo no

colaborador e por sua vez, deseja obter um resultado, esse colaborador também deve desejar um sucesso profissional, que o treinamento pode ajudá-lo a adquirir.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho verificou alguns exemplos de treinamentos ofertados pelo setor de RH e como esses treinamentos devem ser colocados em prática em empresas de médio porte, bem como os benefícios que esses treinamentos podem apresentar para a organização empresarial, desde que sejam realizados de maneira coerente, com objetivos definidos previamente.

O treinamento tem sido procurado e ofertado em larga escala pelas empresas de médio porte, pois as organizações identificam a necessidade em qualificar os colaboradores que desenvolvem o trabalho que é apresentado e visto pelo mercado e por clientes. É através do trabalho realizado com responsabilidade pelo colaborador que a empresa consegue atingir as metas que são traçadas. Nesse sentido, se o colaborador estiver bem preparado, as chances que a empresa tem em oferecer um produto/serviço cada vez melhor, é cada vez maior, pois investindo no capital intelectual, a organização contribui tanto para o seu desenvolvimento, quanto para a vida e conhecimento do colaborador, pois o conhecimento adquirido, permanecerá sempre com o mesmo e que em constante treinamento, esse colaborador pode cada vez mais ampliar o seu conhecimento e fazer com que o seu trabalho seja sempre desenvolvido com maior qualidade.

O treinamento ofertado pelo setor de RH, deve promover a integração entre os colaboradores das diversas áreas da empresa, fazendo com que todos estejam envolvidos num mesmo trabalho que se for desenvolvido em equipe, pode ser muito melhor e apresentar resultados mais positivo, visto que, à medida que novas idéias surgem, um colaborador ou outro pode deixá-la ainda melhor.

O treinamento pode impulsionar o crescimento efetivo de organizações empresariais de médio porte, mas precisa de colaboradores centrados no objetivo do treinamento e sempre fazendo relação com as metas propostas pela empresa, para não haver um desvio no comprometimento, envolvimento e cumprimento das metas. Para o treinamento apresentar bons resultados, é importante fazer um planejamento prévio, descrever uma metodologia coerente, realizar um prática efetiva, consolidar uma avaliação constante e nunca desviar do foco central. É essencial realizar todas

essas práticas com responsabilidade e sempre melhorar os pontos que não apresentar resultados tão efetivo.

É recomendável outros estudos para explorar o treinamento ofertado pelo setor de RH em empresas de médio porte. Estudos de caso e pesquisas de campo podem apresentar com maior precisão como se dá esses treinamentos, bem como sua aplicabilidade, aceitação e resultados.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AFFONSO, C. R. O papel do treinamento na empresa. In: BOOG, G. G. Manual de Treinamento e Desenvolvimento / Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1980.

BASS, B. M. e VAUGHAN, J. A. O aprendizado e o treinamento na indústria. São Paulo: Atlas, 1978.

BOOG, Gustavo G. (coord). Manual de Treinamento e Desenvolvimento: um guia de operações - manual oficial da ABTD. São Paulo: Makron Books, 2001.

BORGES-ANDRADE, J. E. Por uma competência política e técnica no treinamento. Psicologia, Ciência e Profissão, n. 6, p. 9-17, 1986.

CELINSKI, Leszek. Treinamento Gerencial Básico. Rio de Janeiro, Vozes, 1995.

CHENG, L.C. et al. QFD Planejamento da Qualidade. Belo Horizonte: Littera Maciel Ltda, 1995.

DRUCKER, Peter. Administrando em tempos de grandes mudanças, 1999.

EASTERBY-SMITH, Mark et al. (coord.). Aprendizagem Organizacional e Organização de Aprendizagem. São Paulo, Atlas, 2001.

EUREKA, W. e RYAN, N. E. QFD: Perspectivas Gerenciais do Desdobramento da Função Qualidade. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1993.

FORDE, Henry. O industrial norte-americano, 1844-1929.

HAMBLIN, A. C. Avaliação e Controle do treinamento. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1978.

OLIVEIRA, C.A. Inovação do Produto e do Processo. Belo Horizonte: Editora de Desenvolvimento Gerencial, 2000.

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; FORTUNA, Antônio Alfredo Mello. Gestão com Pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. São Paulo: FGV, 2001.

http://pt.wikipedia.org/wiki/Empresa_de_médio_porte

<http://qualiblog.wordpress.com/tag/rh/>

http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2002_TR21_0670.pdf

http://www.cefetpi.br/tecnologia/CURSO_DE_TECNOLOGIA_EM_GESTAO_DE_RECURSOS_HUMANOS.pdf

http://www.ipq.pt/backhtmlfiles/ipq_mei.htm

http://www.rhportal.com.br/artigos/wmview.php?idc_cad=8solcfsh0

http://www.rhportal.com.br/artigos/wmview.php?idc_cad=d5hs7c4wq

http://www.rhportal.com.br/artigos/wmview.php?idc_cad=ngkg3q4f_

http://www.rhportal.com.br/artigos/wmview.php?idc_cad=swg242n83